

# KÖNYVISMERTETŐ

Sigvald J. HARRYSON

ISMERTSÉG-

ALAPÚ CÉGEK

MENEDZSELÉSE

(Managing Know-Who Based Companies)

Edward Elgar, 2000 (Angol nyelven)

Harryson ebben a művében kiterjeszti és továbbfejleszti annak az új koncepciónak és azzal összhangban álló új stratégiájának a bemutatását, amely a kapcsolati háló módszeres építését és kiaknázását teszi a vállalati innovációs és technológiafejlesztési tevékenység egyik legfőbb pillérévé. Már ismertettük előző művét<sup>1</sup>, amely az itt közreadottak megalapozását szolgáló kutatásainak első fázisát foglalja össze. A szerző Japánban tanulmányozta innovációban élenjáró világcégek tevékenységét, és igen alapos és mélyreható kutató munkát végzett annak feltérképezésére, hogyan kezelik azok az innováció és a technológiafejlesztés menedzselését. Az ennek összegezését adó művének legfőbb üzenete, hogy az innovációs folyamat többé nem korlátozódik a know-howra – azaz a „tudni hogyan csináljuk” ismeretere – hanem inkább a „tudni kihez forduljunk” válik a támaszává. Ezt a megállapítást itt igen hangsúlyosan megerősíti, és egyben kiemeli, hogy ennek a kapcsolati hálóra támaszkodó stratégiának az alkalmazása nem japán specialitás, egyáltalán nem kötődik a japán cégek sajátos világához, hanem azt mások, így nagy nyugati cégek is magas színvonalon, sikerrel hasznosítják.

A korábbi és a jelen művében felsorakoztatott megállapításainak és az azok

tanulságait hordozó üzenetének lényege a következőkben összegezhető. A cégeknek, hogy képesek legyenek gyorsan fejlődni és ennek révén kellő rugalmassággal alkalmazkodni a piacok változásaihoz, változtatni kell a stratégiájukon. Többé nem arra kell törekedniük, hogy a részlegeik minden szükséges tudást belül halmozzanak fel, hogy mesterfokon és minden szükséges részletre kiterjedően megtanulják minden feladat ellátását, azaz felszerelkezzenek minden szükséges know-how birtoklásával, hanem inkább arra, hogy képesek legyenek a szükséges tudást, know-how-t a kapcsolataik révén bevonni a tevékenységükbe. Ennek megfelelően, a kutatás-fejlesztés vezetőinek, valamint a technológiai vezetőknek gondoskodniuk kell arról, hogy minden tevékenységi terület vezetője pontosan tudja, kik azok mind a cégen belül, mind pedig a kívülvilágban, akik segíteni tudnak a K+F sikerre vitelében. Új koncepciót és ezzel összhangban új stratégiát mutat be, amely a kapcsolati háló módszeres építését és kiaknázást teszi a vállalati innovációs és technológia fejlesztési tevékenység egyik legfőbb pillérévé.

Harryson számunkra még új fogalmat vezet be: ez az ismertség-alapú cég. Felvázolja, hogyan működnek az ismertség-alapú, azaz kapcsolati hálóra támaszkodó vállalatok, hogy alkalmazzák az innováció és a technológia fejlesztés menedzselésében ezt a sajátos stratégiát és annak gyakorlati megvalósításait. A gyakorlati életből vett esettanulmányokkal, példákkal állítja elénk, hogyan emelhető a cégen kívüli, és úgyszintén az azon belüli szakmai kapcsolati háló építése, kezelése és kiaknázása a fejlesztési tevékenység meghatározó részévé, módszeresen épített és kiaknázott, meghatározó jelentőségű erőforrásává, hogyan növelhető a cégnek, és úgyszintén a cégen belüli részlegnek az innovációs munkában elért eredményessége és teljesítő képessége

annak révén, hogy a feladatai optimális hatékonyságú megvalósításához külső partnereket, külső erőforrásokat von be, és főként mindig tudja hova, kihez érdemes fordulnia ez ügyben.

Amint már a korábbi műve kapcsán is rámutattunk, maga az alapelv és annak bizonyos megvalósítási módozatai ősrégiek: azt tenni a cégünk tevékenységének egyik pillérévé, hogy bármilyen feladatot kell ellátnia, bármilyen problémát megoldania, mindig tudjuk, kihez érdemes ebben fordulni. Ezt lehet jól, jobban és felsőfokon művelni – rosszul is, de az nem érdemel szót. Amiről viszont itt Harryson ír, az valóban új és nagyon is figyelemre méltó: hogyan lehet ezt a vállalati innovációs stratégia egyik legfőbb pillérévé tenni. A gyakorlati alkalmazáshoz pedig annak műhelytitkait és hathatós fogásait tárja elénk, hogyan lehet ezt mesterfokon megvalósítani a cégek innovációs fejlesztő munkájában és az azt szolgáló K+F tevékenységben.

Harryson könyve gazdag példatár arra, hogy sikeres nagy cégek hogyan alkalmazzák a kapcsolati háló építését és a kapcsolatok kiaknázását innovációs munkájuk eszközeként. Kifejezetten módszertani útmutatóként is igen jól használható. Mondanivalóját az teszi igazán tanulságossá, hogy mindezt a gyakorlatból vett példák, esettanulmányok felsorakoztatásával és az azokhoz fűzött magyarázatok és értékelések segítségével mutatja be. Amint ezek szemléltetik és bizonyítják, ez a stratégia lehetővé teszi, hogy a cég, vagy éppen a részleg a lehető legjobb hatásfokkal használja fel mind a saját erőforrásait, mind pedig a kapcsolatok útján bevonható külső lehetőségeket. A példák konkrétak és belőlük világhírű nagy cégek idevágó gyakorlatát ismerhetjük meg – ettől egyszerre hitelesek és meggyőzőek is. A kisebb-nagyobb esettanulmányok, példák sorában olyan nálunk is nagy tekintélynek örvendő cégek ebbéli tevékenységébe és eredmé-

<sup>1</sup> Japán Technológia és Innováció Menedzsment (Japanese Technology and Innovation Management) Edward Elgar, 1998 (Angol nyelven)



nyeibe kapunk betekintést mint pl. A Dow Chemicals, Kodak, ABB, Ecsson, Sony, Philips, Texas Instruments, Nokia – és sorolhatnánk. Az ismertetések pedig elegendően részletesek ahhoz, hogy az olvasó jól átláthassa, hogyan kezelik ezek a cégek ezt a stratégiát, és nagyszámú, hasznosan felhasználható részletet és ötletet kapjon arra vonatkozóan is, hogyan valósították meg azt a gyakorlatban.

Sokatmondó az angol címben szereplő kifejezés is. Nyilvánvalóan szójáték, amely az utóbbi évek egyik különösen fontos tartalmú, és világszerte széles körben használt szakmai búvyszavára, a know-howra utal. Ez azt jelenti, hogy „tudni hogyan csináljuk”-t az, amit tenniünk kell. A korszerű gazdálkodásban a különböző feladatok, feladatsorok hatékony megvalósítására szolgáló egyes know-how-k a cégek legértékesebb eszközei közé tartoznak, a tőkejavakkal egyenrangúakként tartják számon, és többnyire jelentős, nemritkán döbbenetesen nagy pénzekért adják-veszik őket. Harryson e szójátékkal új fogalmat nevesít és sorakoztat fel: „tudni kihez forduljunk”. Feltehetően a formai hasonlósággal is érzékeltetni kívánja, hogy ennek a tudásnak a gazdasági értéke szintúgy igen nagy lehet.

A bevezető részben hangsúlyozza, hogy az itt bemutatásra kerülő menedzsment elvek és mechanizmusok általános érvényűek, és alkalmazásuk jelentősen növelheti azoknak a cégeknek a teljesítményét, amelyek elhatározták, hogy a tudás az innováció menedzselésében átállnak a know-how-ról a „tudni kihez forduljunk” alkalmazására. Lehetnek talán bizonyos fenntartásaink arra nézve, hogy itt valóban átállásra kell-e gondolni, és a „tudni kihez forduljunk” valóban a „tudni hogyan csináljuk” helyébe léphet-e. Engedjessék meg megkockáztatni azt a véleményt, hogy sokkal inkább célszerűnek ígérkezik a kettő együttes, észszerűen kombinált és egymást támogató alkalmazása. Ez jórészt azt is jelentheti, hogy a cég vagy a részleg valóban nem törekszik arra, hogy mester-

fokon és minden szükséges részletre kiterjedően megtanulja minden számára szükséges feladat ellátását, tehát valóban nem szerelkezik fel minden szükséges know-how birtoklásával, hanem bizonyos feladatokhoz bevonja azt, aki ezt jól tudja. Ehhez segíti hozzá a „tudni kihez forduljunk” stratégiája. Mindaz a gazdag tudásanyag és tapasztalat, gyakorlati példák hosszú sora, amelyet e mű felvonultat, egyáltalán nem cáfolja az utóbbi felfogást, sőt sokkal inkább igazolja azt.

A tudás és az innováció „tudni kihez forduljunk” alapú menedzselésének ismertetésével Harryson új megközelítési lehetőségeket és módokat kínál ahhoz, hogy hogyan lehet a cég sikeres a tudás-alapú gazdaságban, és hogyan oldhatja fel azokat az ellentmondásokat, amelyek egyrészt a kreatív alkotás, másrészt a gyors innováció szervezeti követelményei között feszülnek. Ezen megközelítések alapját az új hálózatépítési és kezelési stratégiák adják, valamint az így bevonható külső erőforrások kezelésének új módozatai. Kiemelést érdemel ebben

- A kutató-fejlesztő részlegekkel, illetve szakemberekkel együttműködésben végzett piackutatás és elemzés.
- A kívülről hozott, valamint az egyes részlegeknél rendelkezésre álló belső tudás cégen belüli terjesztését előmozdító belső hálózatok építése és működtetése.
- A cég K+F részlegeinek, illetve szakembereinek bekapcsolása a marketing és a gyártási tevékenységekbe a belső „tudni kihez forduljunk” mechanizmusok segítségével.

O.P.

David JOBBER

## EURÓPAI MARKETING

Műszaki Könyvkiadó, 1999

Első látásra meghökkentő cím: ugyan mitől európai a marketing? Már kezd-

jük megszokni, hogy az európai jelző használata úgy burjánzik nálunk, mint korábban egy másik diszítő – és ugyanúgy ki is üresedik. Itt azonban e jelzőnek valódi jelentése van.

Igen gazdag a marketing szakirodalma, ezért célszerű megválogatni kitől tanuljunk. Ezt a könyvet olyan kiváló szakember ajánlja, akinek a véleményét feltétlenül érdemes követni: Dr. Veres Zoltán, aki alkotó szerkesztőként segítette a magyar változat létrejöttét.

A marketing fogalmát igen sokan használják, sokkal kevesebben ismerik, és még kevesebben vannak, akik valóban érvényesítik is cselekvéseikben a marketing-szemléletmódot. Pedig ez utóbbi létfontosságú ahhoz, hogy sikeresek legyünk a piacon – legyen az az árucikkek, vagy éppen a nézetek, vélemények piaca. Érdemes tehát elsajátítani, ehhez pedig hasznos segítséget kínál-e mű. Veres Zoltán az előszavában elmondja, mivel emelkedik ez ki a téma irodalmából azon túl is, hogy szerzője, David Jobber nemzetközileg elismert marketingspecialista.

- *Felhasználóorientált*, azaz mindekelőtt a tényleges felhasználókat, a marketing feladatok és problémák kezelésével foglalkozó vállalati szakembereket igyekszik segíteni. Ehhez naprakész ismereteket kínál nekik. Érzékelhetően jól alkalmazkodik a nem-marketing területén dolgozó vállalati szakemberek szükségleteihez is. Alkalmas arra, hogy a segítségével marketing-előképzettség nélkül is lehessen sajátítani a legfontosabb marketingmódszerek alkalmazását.
- *Gyakorlatias*: a témát a gyakorlat nézőpontjából, elsősorban a napi, operatív döntésekre koncentrálva dolgozza fel. Gyakorlatias abban is, hogy a mondanivalójának megértését nagyon sok, az üzleti életből vett példa felmutatásával is segíti.
- *Európai orientációjú*: rendszeresen tekint az egységesülő európai piacra.

Az már a magyar alkotóknak köszönhető, hogy az eredeti művet magyar nézőpontú elemekkel és példákkal is